

# 『ネガティブフィードバック』 「言いにくいこと」を 相手にきちんと伝える技術

マンパワーグループ株式会社  
ライトマネジメント事業部



Talent  
Solutions  
Right Management  
ManpowerGroup®

## 難波 猛 (Takeshi Nanba)

マンパワーグループ株式会社ライトマネジメント事業部 シニアコンサルタント  
プロティアン・キャリア協会認定アンバサダー 人事実践科学会議 事務局長  
NPO法人CRファクトリー 特別アドバイザー 日本心理的資本協会 理事

1974年生まれ。早稲田大学卒業、出版社、求人広告代理店を経て2007年より現職。研修講師、コンサルタントとして3,000名以上のキャリア開発施策、2,000名以上の管理者トレーニング、人員施策プロジェクトにおけるコンサルティング・研修等を100社以上担当。セミナー講師、大学講師、官公庁事業におけるプロジェクト責任者も歴任。

### 主な実績（研修、コンサルティング、セミナー）

- |                  |                     |                  |
|------------------|---------------------|------------------|
| ■ キャリアデザイン研修     | ■ キャリア開発支援研修        | ■ 管理職向け面談スキル研修   |
| ■ 次世代リーダー開発研修    | ■ 評価者研修             | ■ ネガティブフィードバック研修 |
| ■ 事業構造改革コンサルティング | ■ 業績改善プログラムコンサルティング |                  |
| ■ ローパフォーマーの行動変容  | ■ 変化リーダー育成プログラム     |                  |
| ■ 雇用調整の考え方と進め方   | ■ 問題を抱える社員への対応手法    | 他                |

### 著書

『ネガティブフィードバック』  
『「働かないおじさん問題」のトリセツ』  
『雇用調整の考え方と進め方』  
『「働かないおじさん」は、なぜ「働けない」のか？』

オンライン名刺



## ネガティブ フィードバック

「言いにくいこと」を  
相手にきちんと伝える技術

人事コンサルタント  
難波 猛

嫌われない 成長を促す 部下がやる気を出す

リーダーなら必ず身につけたい  
「耳の痛い話」の  
上手な伝え方

難波 猛  
人事コンサルタント

## 働かない おじさん問題 のトリセツ

「うまく変化できない」  
「頑張ってるがビントがズレる」  
こんなミドルシニアは  
本書のメソッドで

生産性が  
上がる、  
もっと輝ける!

法政大学 田中研之輔教授推薦!

3カ月でミドルシニアは変わる  
70歳就業時代に  
最適な一冊  
キャリア論・心理学に  
基づいたメソッド

リーダー・人事担当者が  
知っておきたい  
問題の  
メカニズム  
と対応策  
アズコム

雇用調整の考え方と進め方  
『リストラ  
されにくい人』になる  
5つのポイント



難波 猛  
Takashi Nambu

「経営者/人事/社員」それぞれの視点から、  
雇用調整・人員削減を  
徹底解説

「働かないおじさん」は、  
なぜ  
「働けない」のか?

ローパフォーマーの  
行動変容を促す  
3つのポイント



難波 猛  
Takashi Nambu

「働かないおじさん」が  
生き活きと働くための  
具体的なアプローチを徹底解説

ネガティブ  
フィードバック

嫌われても、  
きちんと伝える技術



難波 猛  
Takashi Nambu

本気で部下を支援したい人専用  
成功する  
ダメ出しの手順書



## 書籍リスト



給与は高いが貢献度は低い「働かないおじさん問題」

ゲスト: 難波 猛 (人事コンサルタント: 『働かないおじさん問題』のトリセツ) 46:52



「働かないおじさん問題」 難波 猛 (田村 淳 :  
のNewsCLUB 2023年4月29日後半)

【文化放送】ロンドンブーツ1号2号田村淳の  
NewsCLUB・4772 回視聴・4 週間前

## ネガティブフィードバックを使う場面（日常&仕事）

上司

部下・同僚

顧客・取引先

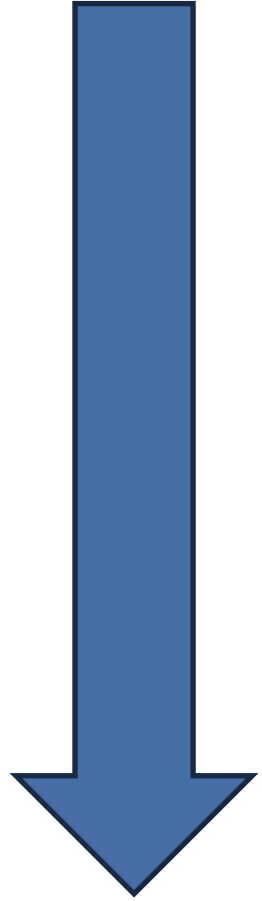
コミュニティ

友人

家族

# ネガティブフィードバックを使う場面（仕事）

難易度



ちょっとしたギャップ解消

パフォーマンス改善

自己評価と上司評価のズレ

PIP（ローパフォーマー対応）

降格・降給・ポストオフ

退職勧奨・契約終了



日常のコミュニケーションやフィードバックで  
困っている事や改善したい事  
(仕事でもプライベートでも)

出来ない理由



やらない目的

やらないとどうなるのか？  
やったらどうなるのか？

相手を変える

ではなく

ギャップを埋める

性格

ではなく

行動

ロジカル

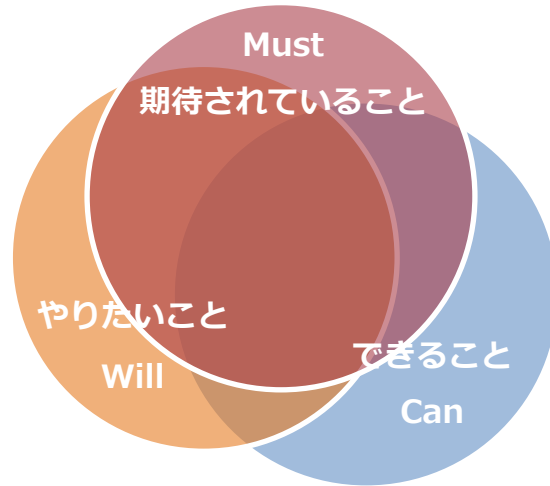
だけでなく

エモーショナル

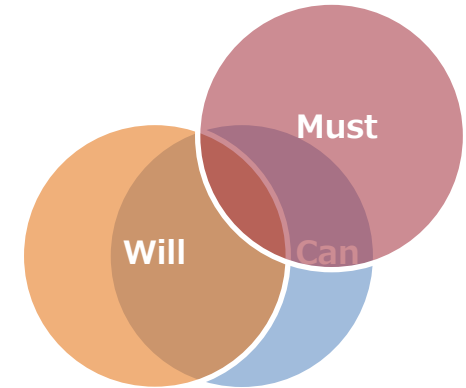


# フィードバックを行うためのフレームワーク（上司⇔部下）

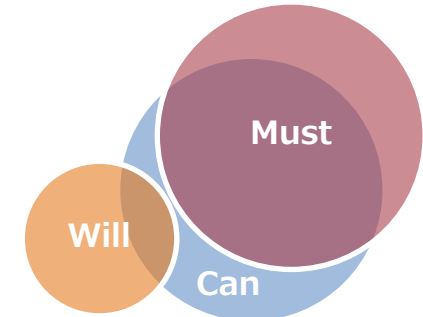
## 目指す状態



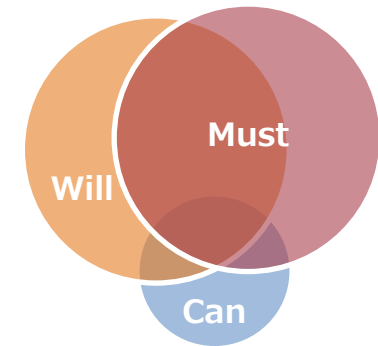
期待と志向・能力が  
合わない



やりたくないが  
できている



やる気はあるが  
能力が足りない



# フィードバック面談：5つのマインドセット（エモーショナル）

## ①【嫌われることを覚悟する】

- ・課題の分離(自分の課題／相手の課題)
- ・「言うのは自分、判断は相手」

## ②【期待するが、期待しない】

- ・「気付きと改善」は期待する
- ・「思い通りの行動」は期待しない

## ③【感情をこめるが、感情的にならない】

- ・無感情ではなく想いを込める
- ・自分軸ではなく相手軸の感情

## ④【真剣に職務に取り組む】

- ・自分の仕事姿勢を見直す
- ・「お前が言うな」と思わせない

## ⑤【自分で決める】

- ・自分の意志で行う
- ・伝えたいと思わないことは伝えない

# フィードバック面談：5つのスキルセット（ロジカル）

## ①【合意を得る】

- ・相手に考えてもらう
- ・相手に決めてもらう

## ②【不協和を創る】

- ・矛盾や違和感を恐れない
- ・「認知的不協和」を起こす

## ③【話すより聴く】 (傾聴／アクティブリスニング)

- ・「沈黙」、「間」を恐れない
- ・言いたいことを100%言い切らせる

## ④【面談を綺麗に終わらせない】

- ・1回で無理に終わらせない
- ・モヤモヤを残す(ツァイガルニク効果)

## ⑤【諦める(明らかに見極める)】

- ・「一定期間、本気」で向き合う
- ・お互いに納得できる状態を目指す

ボスマネジメント（対上司）

クライアントマネジメント（顧客）

コミュニティマネジメント

本日の気づきや取り組んでみたいこと  
(仕事でもプライベートでも)